

Movares introduceert nieuwe arbeidsverhoudingen

Zelf vorm geven aan sociaal beleid

Ingenieursbureau Movares slaat een nieuwe weg in. Het sociaal beleid binnen de onderneming is uit de cao gehaald. Vakbonden, ondernemingsraad, medewerkers en de werkgever willen daar nu zelf invulling aan geven. Daarvoor zijn werkgroepen opgericht, die zelf met ideeën moeten komen. Ronald Stoeckart doet verslag.

Bij ingenieursbureau Movares is een cao-afspraken gemaakt, die met recht sociaal innovatief genoemd kan worden. Partijen hebben ervoor gekozen om van de cao een hoofdlijnenakkoord te maken. Medewerkers en leidinggevenden in de organisatie worden uitgenodigd om zelf invulling te geven aan nieuwe volwassen arbeidsrelaties. Zij moeten zelf hun loopbaan vormgeven en hun arbeidsvoorwaarden kiezen, en inhoud geven aan flexibeler beloning en duurzaamheid. *Duurzaam in beweging* is dan ook het motto, waarbij bestendige resultaten belangrijker zijn dan oplossingen op de korte termijn.

Injectienaald

De grondslag voor deze aanpak werd bij Movares gelegd door - ruim voor de cao-onderhandelingen - een informele bijeenkomst te organiseren waarbij de toekomst van het bedrijf centraal stond. Voor deze sessie waren naast de cao-partijen ook de ondernemingsraad en enkele leidinggevenden uitgenodigd. Het resultaat van deze sessie was dat alle deelnemers een gedeeld beeld en een idee kregen van nieuwe verhoudingen binnen Movares. Bewust hebben de cao-partijen dit niet vertaald in concrete cao-teksten of nieuw sociaal beleid. Daarvoor is het nog te abstract. Bovendien zijn nieuwe verhoudingen niet met een injectienaald vanuit de cao in een onderneming te spuiten. In plaats daarvan maakten partijen aan de cao-tafel de keuze om de ideeën die leven te laten bruisen en rijpen binnen de organisatie. Op deze wijze wordt de sociale innovatie van onderop gerealiseerd.

Op dit moment zijn vijf werkgroepen actief. Zij leveren voorstellen en ideeën aan een stuurgroep die bestaat uit de directie, de vakbond en de or. Elke werkgroep richt zich op één van de vijf thema's:

- Baas in eigen loopbaan.
- Optimale keuze in arbeidsvoorwaarden.
- Groene en duurzame arbeidsvoorwaarden.
- Volwassen arbeidsrelaties.
- Flexibilisering beloningsbeleid.

Ronald Stoeckart is projectleider 'Duurzaam in beweging' bij Movares. Met dank aan Michel Donners van A-advies en Aukje Nauta van Randstad HR-consult.

De werkgroepen zelf zijn breed samengesteld en bestaan uit vakbondsleden, or-leden, leidinggevenden en medewerkers. Elke groep beweegt zelfstandig en actief door de organisatie om ideeën en draagvlak voor haar thema te creëren. De ideeën die naar boven komen hoeven zich niet te beperken tot cao-afspraken. Waar het om gaat is dat de werkgroepen concrete stappen zetten om het toekomstbeeld van sociale partners over het ingenieursbureau dichterbij te brengen.

Oefening in loslaten

Vakbonden, werkgever en ondernemingsraad zijn een nieuwe weg ingeslagen die tot nieuwe arbeidsverhoudingen leiden. Ze laten vastomlijnde cao-afspraken los, terwijl ze nog niet weten welke inhoudelijke ideeën de werkgroepen zullen presenteren. Maar zeker zo spannend zijn de innovatieve vormen van overleg en coördinatie die kunnen ontstaan. Voor alle partijen is dit een oefening in loslaten en vertrouwen.

Aan werknemerszijde geldt dat aan de traditionele routes voor zeggenschap van de vakbonden via de cao of van de or via het overleg met de bestuurder, een nieuwe weg wordt toegevoegd. Inbreng en invloed lopen nu niet meer alleen via ledenlijnen (vakbond) of achterbanraadplegingen (or). In plaats van deze belangenbehartiging 'om' de organisatie en de directe arbeidsrelatie heen wordt belangenbehartiging nu sterker en rechtstreeks in het hart van de organisatie zelf geplaatst. De cao kan zich hierdoor in theorie ontwikkelen van spelregelboek tot hoofdlijnenakkoord.

Meedenken

De gekozen aanpak raakt ook aan de traditionele domeinen waarop de diverse partijen actief zijn. Veel bedrijven kennen immers een vrij rigide onderscheid tussen onderwerpen die met de or worden besproken en onderwerpen die juist meer op het terrein van de vakbeweging liggen. Een ander interessant schot dat wordt doorbroken is de speelruimte die bijvoorbeeld de vakbond krijgt om actief mee te werken aan het sociaal beleid. Daar waar veel ondernemingen kiezen om thema's als flexibel belonen of leiderschap buiten de cao om te regelen, worden de vakbeweging en de or nu juist betrokken om mee te denken.

Experimenteren

Een ander spannend element is dat alle drie partijen in beginsel bereid zijn om te experimenteren met hun belang en hun positie. Zo stelt de vakbeweging zich actief en open op als medeontwikkelaar van nieuw sociaal beleid. De vraag is hoe deze opstelling zich verhoudt tot het verwachtingspatroon van de leden. Het wordt dan ook interessant om te zien hoe de vakbeweging haar toegevoegde waarde kan legitimeren en financieren als ledenorganisatie. Dat is zeker ook in het belang van de werkgever. De werkgever die meewerkt om ook de bonden de revenuen te laten plukken van het sociale beleid voorkomt immers dat bonden hun toegevoegde waarde voor leden moeten zoeken in (alleen) de bescherming van werknemers.

Ook voor de or geldt dat hij experimenteert met zijn positie zoals die verankerd is in de WOR. Uiteraard behoudt de or zijn formele rechten. Maar deze komen wel in een ander licht te staan, omdat hij zijn invloed primair zoekt in het gemeenschappelijk ontwerp van sociaal beleid. De rechten vanuit de WOR worden dan meer een correctiemechanisme op het gemeenschappelijk ontwerp dan dat het

de enige route voor de or betreft om invloed uit te oefenen.

Ook voor de werkgever is het een vernieuwende stap. Vaak wordt de zeggenschap van werknemers via bonden of or getypeerd als remmend of ouderwets. Een aantal bedrijven kiest zelfs bewust voor het marginaliseren van deze invloed op de bedrijfsvoering. Movares kiest er juist voor om de alliantie met bonden en or te verbreden in de overtuiging dat dit zowel de prestaties van Movares als de werkbewoering door medewerkers zal verbeteren.

Belangen integreren

De uitkomsten van dit proces van organisatie-ontwikkeling zijn nog niet te voorspellen. Het is wel voor het eerst dat cao-partijen een experiment aangaan om arbeidsverhoudingen te vernieuwen. Doordat alle partijen hieraan deelnemen, zijn in elk geval de traditionele cao-discussies op basis van wantrouwen en tegenstellingen voorlopig gepareerd. Uitdaging is nu om collectieve arrangementen te organiseren, waarin werknemers en werkgever hun belangen weten te integreren.

Competenties managen
het ontsluiten van de eigen kwaliteiten

Van betrokkenheid naar invloed

Als ondernemingsraad wilt u een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van uw organisatie. Invloed op basis van betrokkenheid, ook als het tegengit. GITP, Medezeggenschap is daarbij uw partner. Met visie en deskundigheid verzorgen wij training, begeleiding en advies. Wij zetten aan tot het maken van keuzes en richten ons verdere ontwikkeling van de OR, zodat deze erin slaagt een sterkere positie in te nemen.

Beoordelen en ontwikkelen van de talenten van mensen. Daar is GITP goed in. Het individu zelfbewuster, authentiek, autonoom en contextgevoeliger maken. Meer regie geven over zijn persoonlijke ontwikkeling. Zijn potentieel volledig leren benutten. Dat is de kracht van GITP. Want het individu dat zich bewust is van zijn talenten, ambities en rol in het maatschappelijk leven, komt dicht bij zijn passie en kracht. Komt het beste tot zijn recht. Dat is de overtuiging van GITP. Deze overtuiging drukken wij uit in een formule: $\text{Individueel} \times \text{Maatschappelijke Inbedding} = \text{Passie} + \text{Kracht}$. GITP telt 350 medewerkers, verdeeld over 16 vestigingsplaatsen in Nederland, België en Frankrijk. Daarnaast werkt GITP wereldwijd samen met 18 partnerbureaus.

Boektip



www.gitp.nl

gitpl

beoordelen en ontwikkelen

Meer info: www.gitp.nl/ontwikkelen